

Змістовий модуль 4. Стратегічний економічний аналіз виробничих одиниць

1. Поняття виробничих одиниць.
2. Сутність і призначення портфельного аналізу.
3. Інструменти портфельного аналізу:
 - Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
 - Матриця GE — Мак-Кінсі;
 - Матриця ADL/LC;
 - Матриця І. Ансоффа та схема Абеля.

Поняття виробничих одиниць

Визначення виробничих одиниць та їх оцінка — один із поширених інструментів аналізу та вибору напрямів розвитку та росту підприємства, напрямів капіталовкладень, визначення перспектив розвитку та вкладу кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель.

Залежно від структури управління, що склалася на підприємстві, виробничою або бізнес-одиницею може бути окремий підрозділ підприємства, його філія, продуктова лінія або окремий продукт. Для великих диверсифікованих підприємств бізнес-одиницею може бути навіть окрема фірма, що входить до складу підприємства.

Як визначити бізнес-одиниці (стратегічні одиниці бізнесу) на підприємстві? Критерії виділення виробничих одиниць у стратегічні одиниці бізнесу (далі — СОБ) такі:

- підрозділ повинен безпосередньо працювати на ринку, а не обслуговувати інші підрозділи. Тобто не менше 60 % продукції, виробленої підрозділом, цехом, повинно бути реалізовано на ринку, а не бути напівфабрикатом для виробництва продукції іншими підрозділами;
- підрозділ або продукт повинен мати власних споживачів, конкурентів; керівництво підрозділу може здійснювати власну збутову чи маркетингову стратегію на ринку;
- підрозділ повинен працювати на основі обліку витрат, доходів та фінансових результатів; рентабельність окремих видів продукції повинна бути відомою.

Це важливий критерій, який дозволяє визначити поточну прибутковість і, відповідно, вклад кожного підрозділу у формування загального фінансового результату підприємства. Якщо невідомий результат, з яким працює кожний підрозділ, чи рентабельність окремих виробів, нічого не можна сказати про фінансові потоки, що існують всередині підприємства (корпорації), та визначити напрями їх перерозподілу.

СОБ в літературі з управління підприємствами (компаніями) називають стратегічними господарськими центрами (далі — СГЦ). Функцією СГЦ на рівні окремого підрозділу є бізнес-планування діяльності підрозділу. Термін СГЦ уперше був запропонований і використовувався Бостонською консалтинговою групою для аналізу результатів діяльності компаній “Дженерал електрик”.

Переваги виділення СГЦ:

- 1) СГЦ дозволяє точніше враховувати умови господарювання на рівні окремих крупних підрозділів, створює можливості для більш гнучкого пристосування підрозділів до споживачів, до зовнішнього середовища в цілому;
- 2) у рамках СГЦ скорочується час проходження основної інформації, прискорюється прийняття рішень;
- 3) існування СГЦ робить можливим ширшу участь працівників у плануванні діяльності підприємства.

Сутність і призначення портфельного аналізу

Останнім часом (з кінця ХХ ст.) на багатьох великих підприємствах (компаніях) функції стратегічного планування передаються у підрозділи, тобто відбувається децентралізація внутрішньокорпоративного планування.

Коли стратегічне планування в кінці ХХ ст. стало практичною діяльністю, його головним об'єктом виявилась диверсифікація діяльності підприємства. А вже з ускладненням процесів та умов виробництва стало зрозуміло, що шляхом простого додавання нових видів діяльності не можна вирішити усіх проблем, що виникають. Тому з 70-х років увага розробників стратегій перемістилась на маніпулювання набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізується підприємство. Крім того, різні види діяльності підприємства все більше почали розходитись між собою за такими показниками, як перспективи подальшого росту, рентабельність та стратегічна позиція кожного з них на ринку.

Набір видів діяльності, здійснюваних підприємством, а також видів продукції, що випускається, прийнято називати *портфелем* підприємства. А інструментарій і методологію, що визначають напрями і способи оптимізації цього портфеля, — *портфельним аналізом*.

Портфельний аналіз — це аналіз господарської діяльності підприємства, що виконується з метою визначення найбільш прибуткових та перспективних напрямів (видів діяльності) чи проєктів, їх інвестування та скорочення, або призупинення інвестицій, у неприбуткові або неперспективні види діяльності чи проєкти.

Метою здійснення такого аналізу є досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямів діяльності (різних бізнесів), а інструментом досягнення такої мети є перерозподіл фінансових потоків між бізнес- одиницями компаній. Визначаючи напрями інвестування, види діяльності, продукти чи проєкти, які підприємство фінансуватиме, тим самим визначають напрями росту і розвитку підприємства. Призупиняючи інвестиції або забираючи кошти, деінвестуючи окремі види бізнесу, які підприємство визначило неефективними та безперспективними, тим самим здійснюють скорочення, а то й ліквідацію певних видів (напрямів) діяльності фірми.

Таким чином, на етапі портфельного аналізу здійснюється вибір напрямів росту та розвитку підприємства через визначення напрямів здійснення інвестицій та перерозподілу внутрішньокорпоративних грошових потоків. Власне кажучи, керівництво фірми вирішує питання “у кого взяти, кому дати”, тобто який із підрозділів чи продуктів слугуватиме джерелом коштів для розвитку інших.

В ідеалі портфель підприємства повинен бути збалансованим: не повинно бути ні надлишку, ні дефіциту фінансових коштів. У випадку нестачі ресурсів коштів підприємству доведеться користуватись позиками, за наявності надлишку — фінансові ресурси будуть недовикористовуватись (або використовуватись неефективно).

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару, крива “досвіду” (ефект масштабу) та база даних РІМ8.

Концепція життєвого циклу передбачає, що продукти (товари), що знаходяться на зростаючому ринку, відчувають підвищену потребу в фінансових засобах для оновлення і зростання виробництва. Якщо темп росту невеликий (це має місце на зрілих та стагнуючих ринках), то товар не потребує значного фінансування.

Бізнес-одиниці, що мають великі обсяги реалізації, користуються перевагами ефекту масштабу, що означає зниження рівня витрат і, відповідно, зростання рівня рентабельності. Найбільший за обсягами продажу підрозділ матиме найвищу рентабельність і максимальні грошові потоки.

Емпірична база даних РІМ8 дає статистичний матеріал для обґрунтування цих

теоретичних положень на практиці.

Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників-критеріїв. Причому один із них є зовнішнім показником, що відображає стан зовнішнього середовища — ринку, галузі, а інший — внутрішній, що характеризує положення самої СОБ (або СГЦ) на ринку або дає іншу внутрішню характеристику.

Ці матриці розроблені спеціальними консалтинговими (консультаційними) фірмами і носять їхню назву; більшість з них зараз є класичним інструментом аналізу діяльності компанії. У матрицях різних фірм можуть застосовуватись різні набори перемінних, рекомендації їх відрізняються, але всі вони є хорошим засобом вивчення та оцінки діяльності підприємства, а їх комплексне застосування дозволить менеджерам краще визначити напрями росту бізнесу.

Процес портфельного аналізу здійснюється за такою схемою:

1. Всі види діяльності підприємства розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ або СГЦ). СОБ можуть охоплювати один продукт, кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Якщо ж підприємство виготовляє лише один вид продукції або здійснює єдиний вид діяльності, портфельний аналіз може здійснюватись лише для обґрунтування рішення про диверсифікацію (урізноманітнення видів діяльності).
2. За різними методиками визначаються відносна конкурентоспроможність цих бізнес-одиниць та перспективи розвитку відповідних ринків. Кожна СОБ працює на певному сегменті ринкового середовища, що отримав назву стратегічної зони господарювання (СЗГ). Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу. СЗГ визначають такі фактори: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої задовольнятимуться потреби; споживачі, потреби яких задовольнятимуться; регіон. Організація повинна вирішити як діяти в обраній стратегічній зоні господарювання, щоб отримати найкращі результати. Визначити це допоможе вже не портфельний аналіз, а конкурентний у кожній СОБ.
3. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці; бізнес-одиниці з однаковими стратегіями об'єднуються в групи.
4. Керівництво оцінює бізнес-стратегії всіх підрозділів підприємства з точки зору їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи результат (прибуток) і ресурси, необхідні кожному підрозділу. На основі такого аналізу можливе прийняття рішення про корегування бізнес-стратегій.

Для проведення коректного та ефективного портфельного аналізу необхідна повна і надійна інформація про стан ринку, підприємства, його конкурентів.

Недоліком методики портфельного аналізу є використання даних про поточний стан бізнесу та ринку, які не завжди можуть бути екстрапольовані і дати відповідь про майбутнє середовище. Існує можливість помилок у суб'єктивних оцінках та прогнозах розвитку підприємства і зовнішнього середовища.

Інструменти портфельного аналізу

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Цей підхід пов'язує ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі.

Матриця ґрунтується на критеріях темпу росту ринку (галузі) та відносній долі ринку, що належить бізнес-одиниці або нею контролюється.

Матриця БКГ "ріст / частка ринку" в основі має модель життєвого циклу товару, згідно з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії:

- вихід на ринок (товар — “знак питання” або “проблема”). Це нові продукти, що з’являються у зростаючих галузях, можуть бути перспективними, але потребують на цьому етапі істотної фінансової підтримки. Головне стратегічне питання щодо таких товарів: “Коли зупинити фінансування цих продуктів і вилучити їх із стратегічного корпоративного портфелю підприємства?” Якщо це зробити занадто рано — є небезпека втратити майбутню “зірку” (товар або торгову марку), тривале ж фінансування спричиняє неефективне використання коштів;
- ріст (товари-“зірки”). “Зірка” — це ринковий лідер, що знаходиться на піку свого продуктового циклу. Вони самі приносять достатньо коштів, щоб підтримувати значну частку ринку, що динамічно зростає. Ці продукти мають стратегічно привабливу позицію (велику частку ринку), доходи їх значні, але й високі витрати на підтримку своєї лідерської позиції (“зіркового” статусу), а тому чистий грошовий потік таких товарів достатньо низький, близький до нуля. Але, оцінюючи “зірки”, слід враховувати, що у портфелі корпорації важливі не лише поточні доходи, а й майбутні;
- на етапі зрілості, коли темп росту ринку уповільнюється, зірки стають “дійними коровами” чи “грошовими мішками”. Це продукти або підрозділи, що займають позиції лідера на ринку. Їх переваги в тому, що, не потребуючи значних інвестицій, ці підрозділи забезпечують значні позитивні грошові потоки. Слід, проте, зауважити, що конкуренція у зрілих стагнуючих галузях жорстка, а тому необхідні маркетингові зусилля для підтримки частки ринку та пошуку нових ринкових ніш;
- стадія спаду характеризується появою “собак на сіні” (або просто “собак”). Це підрозділ, що, не даючи віддачі, лише відтягує на себе фінансові ресурси. Такі бізнес-одиниці мають незначну частку ринку без можливостей росту, оскільки знаходяться в непривабливих галузях економіки (наприклад, через конкуренцію). Чисті грошові потоки таких СОБ нульові або від’ємні (тобто позикові). Якщо немає особливих причин для утримання “собак” (наприклад, товар може бути супутнім товару — “зірці”, або “собакою” може бути підрозділ гарантійного ремонту), від таких бізнес-одиниць слід позбавлятися.

Залежно від етапу життєвого циклу, змінюється величина та напрям грошових потоків підприємства, розмір прибутку. Спочатку прибуток від’ємний, потім зростає, на етапі переходу від зрілості до спаду поступово знижується.

Велика частка ринку, порівняно з конкурентами, розглядається як індикатор бізнесу, що генерує позитивні грошові потоки як показник очікуваного потоку доходів.

Друга перемінна — темп росту галузевого ринку, заснована на прогнозах продаж продукції галузі та пов’язана з аналізом життєвого циклу галузі. Для прогнозування майбутніх фінансових потреб бізнес-одиниці можна залучити експертні оцінки.

У галузях з високими темпами росту необхідні значні капіталовкладення у дослідження та розробку нової продукції, рекламу, для того щоб досягти пріоритетної позиції на ринку та позитивних грошових потоків.

За матрицею БКГ портфель підприємства вважається збалансованим, якщо певна кількість нових перспективних товарів, що забезпечать майбутнє підприємства, врівноважена достатньою кількістю “грошових мішків”, що є джерелом фінансової підтримки “знаків питання”. На рис. 4.1. жирною стрілкою показано основний напрям фінансових потоків — від “грошових мішків” до “проблем”. Перспективи вкладання капіталу для “дійних корів” у їхніх базових галузях дуже обмежені, ринки насичені, покупці знайомі з товарами, канали збуту контролюються, неосвоєних сегментів ринку практично не залишилось. В таких умовах сферою вкладання капіталу залишаються “знаки питання” (“важкі діти”), які часто потребують фінансової підтримки для

забезпечення динамічного зростання.

Водночас надлишок нових товарів-“проблем” призводить до фінансових труднощів, а їх нестача — зумовить обмеження перспектив росту в майбутньому.

Надлишок “собак” вказує на можливий спад, навіть якщо поточні результати діяльності хороші. Крім того, “собаки” відтягують на себе ресурси, погіршуючи фінансовий стан підприємства в цілому.

І, нарешті, якщо у портфелі відсутні або мало “зірок”, це унеможливить в наступному отримання достатніх грошових надходжень, адже головним завданням “зірки” є перетворення в “грошовий мішок”.

Матриця БКГ створює підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій “зростання”, “стабілізації” та “виведення” з ринку окремих видів продукції.

Подальші дослідження портфеля бізнесів дозволили внести уточнення, вдосконалити матрицю БКГ. Так, французький мар-кетолог Жан-Жак Ламбен запропонував траєкторії руху бізнес-одиниць клітинками, що наближають цей теоретичний інструмент до реалій життя:

- траєкторія “послідовника” (1). Це агресивна стратегія нарощування частки ринку для перетворення “проблеми” в “зірку”;
- траєкторія “невдачі” (2). За недостатнього фінансування “зірка” втрачає лідерські позиції на ринку і стає “проблемою”;
- траєкторія “посередності” (3). Товару-“проблемі” не вдається збільшити свою частку ринку і він перетворюється в аутсайдера — “собаку”;
- траєкторія “новатора” (4). Інвестуючи в дослідження та розробки, науково-дослідні та проектно-вишукувальні роботи кошти, отримані від “дійних корів”, підприємство виходить на ринок з товаром-“зіркою”.

Поряд з очевидними перевагами — простотою, наочністю — матриця БКГ має низку недоліків, а саме: відсутність середніх позицій в оцінках; схематичність рекомендацій; ігнорування галузевих особливостей різних видів бізнесу. Крім того, критеріями тут виступають тільки дві характеристики: ріст і частка ринку, що збіднює можливості оцінки. Ці недоліки частково усунуті в інших моделях портфельного аналізу.

Матриця SE — Мак-Кінсі

Матриця Мак-Кінсі “Екран бізнесу” розроблена консультаційною групою Мак-Кінсі для корпорації “Дженерал Електрик” на основі моделі РІМ8. Матриця дев’ятисекторна, заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі (зовнішній фактор) та конкурентної позиції бізнесу (внутрішній фактор). Матриця дозволяє вирішити питання щодо майбутнього розвитку бізнесу, характеру та напряму інвестицій.

На відміну від матриці БКГ, критерії, що застосовуються, — комплексні. Щоб визначити привабливість ринку чи стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), слід дати оцінку за кожним показником, що формують ці критерії, і визначити середньозважену оцінку.

Фактори, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище СОБ, поділяються на чотири групи (табл. 4.3):

Таблиця 4.3

Фактори привабливості ринку та стратегічного становища СОБ (фірми)

Привабливість ринку	Стратегічне становище
1	2
1. Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку, темпи його зростання, географічні	Частка ринку, що контролюється фірмою,

преваги,	темпи росту СОБ,
----------	------------------

1	2
динаміка цін, чутливість до зміни цін, розміри ключових сегментів	характеристика асортименту продукції, ефективність системи маркетингу
2. Фактори конкуренції	
Рівень конкуренції на ринку, типи конкурентів та їх конкурентні переваги, чутливість до товарів-субститутів, ступінь і типи інтеграції фірм в галузі	Відносна частка ринку, конкурентні переваги фірми, її потенціал власний рівень інтеграції фірми
3. Фінансово-економічні фактори	
Бар'єри на вході і виході з галузі, ступінь використання виробничих потужностей в галузі, галузевий рівень рентабельності, ліквідності, капіталовкладень, галузева структура витрат (собівартості) фірми	Рівень використання виробничих потужностей фірми, технологічний розвиток, рівень рентабельності, ліквідності, ліміт капіталовкладень фірми, структура затрат (собівартості продукції) фірми
4. Соціально-психологічні фактори	
Соціальне середовище, юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура, імідж підприємства, ефективність роботи співробітників

Підприємство повинно оцінити своє становище за кожним із наведених факторів і визначити його на трьох можливих рівнях — низькому, середньому, високому. На основі цієї оцінки підприємство визначає своє становище в одному з квадрантів матриці Мак-Кінсі (див. рис. 4.2).

Водночас, у матриці Мак-Кінсі можна знайти рекомендації щодо СОБ, які потрапили в будь-яку клітинку матриці, та шляхи розвитку і стратегічні альтернативи, такі як: пошук сегментів ринку; стабілізація; пошуки “ніш” або планове скорочення чи “збирання врожаю”.

Матриця Мак-Кінсі, порівняно з матрицею БКГ, має такі переваги:

- 1) врахування більшого числа факторів розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 2) застосування комплексних критеріїв оцінки позиції біз- нес-одиниці на ринку;
- 3) існування проміжних позицій оцінки розвитку;
- 4) використання рекомендацій моделі на практиці давало кращі результати.

Недоліки моделі:

- матриця допомагає формулювати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку;
- не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;
- розмитість та поверховість критеріїв оцінки;
- занадто загальний рівень рекомендацій, труднощі вибору стратегій із можливих варіантів;
- суб'єктивність оцінок зумовлює можливі помилки.

Приклад побудови матриці

1 крок. Оцінити привабливість галузі, для чого:

- а) обрати істотні критерії оцінки, ключові фактори успіху для певної галузі чи ринку; б) надати “вагу” кожному фактору за його значущістю (у відсотках);
- в) дати оцінку ринку за кожним із обраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до 5 (дуже привабливий). Оцінка “3” — середнє значення ключових параметрів;
- г) визначити зважену оцінку (рейтинг привабливості ринку даної СОБ).
- 2 крок. Оцінити “силу бізнесу” (тобто конкурентну позицію) за аналогічною схемою та визначити рейтинг конкурентної продукції СОБ.

3 крок. Визначити позицію кожної бізнес-одиниці за матрицею. Сукупність усіх бізнес-одиниць характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4 крок. Слід визначити майбутнє: оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища, майбутню привабливість галузі і стратегічну позицію СОБ. Можливий перегляд корпоративної місії, цілей та стратегії.

Матриця ЛОБ/БС

Матриця ADL/LC (LifeCycle) — матриця відомої консультативної фірми — має ще назву “матриця балансу життєвого циклу” — ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, згідно з якою кожен підрозділ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Другим параметром матриці є конкурентна позиція бізнесу (підрозділу підприємства) на ринку.

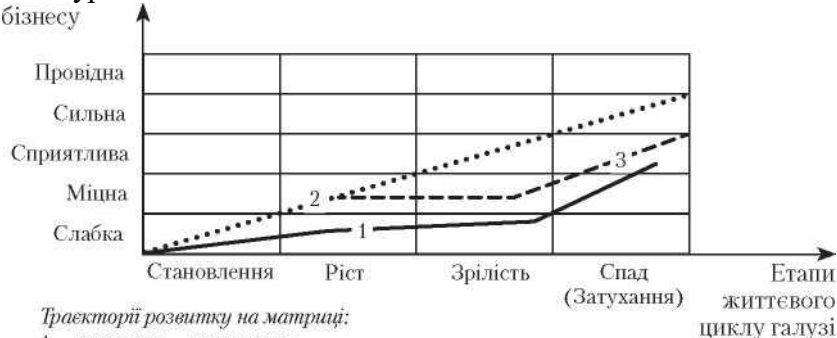
Згідно з підходом ADL/LC підрозділ на ринку може займати одну з п’яти позицій:

- провідну (або домінуючу). Таку позицію може займати тільки одна з фірм галузі, становище якої близьке до монопольного;
- сильну. Бізнес-одиниця незалежна від конкурентів, має значні конкурентні переваги, обсяг продаж у 1,5 раза більший, ніж у найближчих конкурентів, але позиція фірми далека від монополії, оскільки вона не має абсолютної переваги;
- сприятливу (помітну). Бізнес-одиниця є одним з лідерів ринку, але істотно не виділяється з-поміж конкурентів; перебуває у відносній безпеці, але має можливості покращання стану бізнесу;
- міцну. Фірма або бізнес-одиниця є лідером у ніші, але міцна позиція обов’язково означає вузьку нішеву спеціалізацію і відсутність шансів покращити становище;
- слабку. Бізнес має певні конкурентні переваги, але не може вижити самостійно.

Власне, може бути ще шоста позиція, нежиттєздатна, яка не розглядається матрицею, сильних сторін не має й мати не буде.

Матриця ADL/LC — це поєднання чотирьох стадій життєвого циклу та п’яти конкурентних позицій (рис. 4.3).

Конкурентна позиція бізнесу



- Траєкторії розвитку на матриці:
 1 — розвиток — виживання —————
 2 — природний розвиток
 3 — вибіркового розвитку — — — — —

Рис. 4.3. Матриця ADL/LC “балансу життєвого циклу”

Усі види бізнесу позиціонуються на сітці двовимірної матриці ADL/LC. Для кожної з клітинок матриці ADL/LC фірма пропонує рекомендації стосовно характеру і розміру прибутку, грошового потоку, характеру інвестицій та можливих стратегій розвитку. Крім того, для користування матрицею фірма пропонує 24 уточнені стратегії, набір яких є унікальним вкладом фірми в методику стратегічного планування, кроком від

стратегічного до оперативного планування. Змістом цих конкретних кроків, можуть бути, наприклад, пропозиції щодо розширення асортименту, відкриття зарубіжних філій підприємства, нарощування виробничих потужностей, інші рекомендації щодо змін у поведінці підприємства у певних умовах.

Рекомендації матриці та уточнені стратегії подані у методичних вказівках до виконання контрольної роботи.

Використання матриці ґрунтується на таких засадах:

1. СЗГ розрізняються за стадіями життєвого циклу.
2. Треба поділити СЗГ так, щоб “провал” в одній стратегічній зоні господарювання не призводив до загального “провалу” підприємства, досягти чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.
3. Оскільки прибутковість на різних етапах життєвого циклу різна, поєднання в портфелі підприємства різних СЗГ дозволяє досягти сумарної прибутковості підприємства.

Ця матриця особливо корисна для високотехнологічних галузей економіки, де життєвий цикл товарів є коротким і де потрібно вчасно застосовувати необхідну стратегію.

Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абея

Матриця І. Ансоффа описує можливі стратегії зростання. Застосовується для вибору стратегічних альтернатив зростання фірми.

Можливі стратегії росту залежно від типів товарів, що випускаються фірмою, та ринків, на яких вона працює, описуються матрицею Ігоря Ансоффа (рис. 4.4).

Ринок Товар	Старий (освоєний)	Новий
Старий (існуючий)	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 4.4. Матриця І. Ансоффа “Товар/ринок”

Стратегія вдосконалення діяльності (в інших джерелах — *стратегія глибокого проникнення на ринок*) застосовується для наявних товарів на існуючому ринку і спирається на заходи маркетингу. Метою стратегії є збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства, зростання доходу за рахунок раціоналізації виробництва та збуту, зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності діяльності на зростаючому та ненасиченому ринку. Стратегія не передбачає зміну товарно-ринкових позицій, реалізується за рахунок наявних товарів на освоєних ринках.

Варіантами стратегії інтенсивного зростання є:

- розвиток первинного і вторинного попиту (передбачає залучення нових покупців, користувачів продукції, нові можливості використання товару або частішого його використання);
- збільшення частки ринку за рахунок витіснення фірм-конкурентів і збільшення числа покупців за допомогою активних маркетингових дій, залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються продукцією конкурентів. Ця стратегія використовується на стадії зрілості ринку;
- придбання ринків через злиття та поглинання фірм-конкурентів;
- раціоналізація ринку передбачає фокусування діяльності на найбільш рентабельних ринкових сегментах, підвищення ефективності продаж.

Прикладами реалізації цієї стратегії є вжиття торговельно-ми мережами маркетингових заходів щодо збільшення обсягу і вартості покупок за рахунок

преміювання певною кількістю балів за більші покупки, збільшення частоти споживання товарів (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного прийому їжі, “навіть, якщо ви просто випили кави”) тощо.

Товарна експансія — стратегія розробки нових та/або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продаж. Підприємство здійснює таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи ринкові ніші. Стратегія забезпечує мінімізацію ризику, оскільки ринок знайомий; а також забезпечує збереження частки ринку в майбутньому.

Наступні альтернативи реалізації стратегії:

- додаткові споживчі характеристики товару;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції.

Базою стратегії є товарна політика підприємства та сегментація ринку.

Стратегія розвитку ринку (тобто ринкова експансія) направлена на пошук нових ринків або сегментів ринку для вже освоєних товарів, адаптацію наявних товарів підприємства до нових ринків збуту, спирається на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. Дохід забезпечується через розширення ринку збуту.

Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання наявного товару. Класичний приклад такої стратегії — позиціонування косметичної олійки для дітей ще й як ефективного засобу для зволоження жіночої шкіри;
- 2) через вихід з наявним товаром на нові територіальні ринки. Ця широко використовувана стратегія також є різновидом стратегії освоєння нових сегментів ринку, з тією різницею, що в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку направлена на тривалішу перспективу, ніж попередня, пов'язана з більшими витратами на дослідження та розвиток каналів збуту, більш ризикована, але й прибутковіша в перспективі.

Стратегія диверсифікації передбачає одночасне освоєння нових видів продукції та нових ринків збуту. Стратегія є найдорожчою та найризикованішою, але й найприбутковішою в перспективі.

Причини диверсифікації можуть бути найрізноманітнішими; рішення про зміну галузі діяльності може бути зумовлене випадком або амбіціями керівництва, а також:

- бажанням зменшити або розподілити ризики (діяти за принципом “не тримати всі яйця в одному кошику”);
- бажанням піти зі стагнуючих ринків;
- отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях;
- тиском антимонопольного законодавства, що протидіє подальшому зростанню фірми в базовій галузі;
- можливістю збалансувати життєві цикли різних підрозділів у складі підприємства;
- можливістю ефективно використати надлишкові грошові потоки, що дає базовий бізнес, які не можуть бути вигідно вкладені на існуючому ринку.

Диверсифікація надає низку переваг підприємству: дозволяє отримувати додаткові прибутки, розподіляти ризики; отримати доступ до дешевих джерел сировини, інших ресурсів; набути додаткового досвіду і навичок менеджерам, можливість здійснювати “перехресне субсидування” (тобто доходи, отримані в одній галузі чи підрозділі, спрямовувати на розвиток інших).

Водночас диверсифікація має і притаманні їй недоліки — наприклад, розпорошення сил, притаманне саме диверсифікації; диверсифіковані підприємства мають низку проблем, пов'язаних з управлінням ними; диверсифікація може виявитись невдалою і замість бажаних прибутків принести збитки. Причини невдач можуть бути різні, наприклад відсутність досвіду, низький рівень компетенції у неосвоєних сферах бізнесу.

Сутність підходу полягає у тому, що напрями росту бізнесу пропонується визначати, рухаючись у трьох вимірах за осями цієї схеми:

- 1 — групи покупців, які обслуговуються (хто?);

- 2 — потреби споживачів (що?);
- 3 — технологія, що використовується при розробці та виробництві продукту (як?).

Рухаючись за схемою Абеля, підприємство може визначити напрями свого розвитку — знайти інші сегменти ринку, інше використання продукції для задоволення виявлених споживчих потреб та визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва та збуту продукції.

Критеріями визначення та вибору нового бізнесу повинен бути синергичний ефект та відповідність області діяльності загальному напрямю діяльності фірми, щоб використати синергичний ефект у технології та маркетингу.

У результаті застосування наявної технології, розширення характеристик потреб набір можливих стратегічних напрямів бізнесу значно розширюється.

Як впливає із запропонованих інструментів аналізу бізнес- одиниць, портфельний аналіз є не лише методичним підходом до аналізу ситуацій, а й також надає набір можливих типових стратегій розвитку підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під бізнес-одиницею? Скільки бізнес- одиниць може бути на підприємстві? Які критерії виділення бізнес-одиниць?
2. У чому сутність портфельного аналізу? Що таке портфель підприємства? Які його складові?
3. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства?
4. Що є основою портфельного аналізу? Чи впливає обсяг реалізації продукції бізнес-одиниці на її оцінку та вибір стратегії розвитку?
5. Які інструменти портфельного аналізу вам відомі?
6. Як класифікуються бізнес-одиниці за методом Бос- тонської консалтингової групи (БКГ)? Які етапи розвитку (життєвого циклу) проходять підрозділи чи продукти згідно з підходом БКГ?
7. Які з особливостей оцінки бізнес-одиниць за методом Бостонської консалтингової групи ви вважаєте перевагами, а які — недоліками?
8. За яких умов портфель підприємства вважається збалансованим (за підходом БКГ)?
9. Чи є методика оцінки бізнес-одиниць, розроблена групою Мак-Кінсі, просто вдосконаленим підходом Бостон- ської консалтингової групи?
10. Які рекомендації до розвитку стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та характеру капіталовкладень визначені методом Мак-Кінсі?
11. Що таке багатофакторні критерії за методом Мак-Кінсі?
12. Який зв'язок між конкурентними стратегіями і портфельним аналізом?
13. Які особливості та складнощі у використанні методів портфельного аналізу, на вашу думку, існують у практиці діяльності українських підприємств?